

**ENGAJAMENTO LABORAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS  
TERCEIRIZADOS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

**WORK ENGAGEMENT: A STUDY WITH OUTSOURCED PROFESSIONALS IN  
THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

**ENGAGEMENT LABORAL: UN ESTUDIO CON PROFESIONALES  
SUBCONTRATADOS EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES**

**Sérgio Ronaldo Martins**

Fundação Getúlio Vargas -EAESP  
[sergioronaldomartins@uol.com.br](mailto:sergioronaldomartins@uol.com.br)

**Anderson de Souza Sant'Anna**

Fundação Getúlio Vargas -EAESP  
[anderson.santanna@fgv.br](mailto:anderson.santanna@fgv.br)

**Daniela Martins Diniz**

Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ – MG  
[danidiniz09@yahoo.com.br](mailto:danidiniz09@yahoo.com.br)

**Submissão:** 04/12/2023

**Aprovação:** 04/10/2024

**RESUMO**

Este estudo examina o nível de engajamento laboral entre técnicos terceirizados no setor de telecomunicações do Brasil, uma área chave da economia nacional que enfrenta desafios decorrentes do crescente movimento de terceirização. Utilizando a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-17), validada para o contexto brasileiro, o estudo mede o engajamento em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Os dados foram coletados de 366 técnicos de banda larga por meio de um questionário online, revelando uma alta pontuação global de engajamento ( $M=4,97$ ;  $DP=1,02$ ), especialmente nas dimensões de vigor e dedicação. No entanto, a dimensão de absorção apresentou uma pontuação mais baixa, indicando possíveis dificuldades em alcançar uma imersão completa nas tarefas laborais, o que pode gerar preocupações sobre o desgaste emocional e cognitivo. A análise também identificou um subgrupo de 91 técnicos com níveis de engajamento significativamente mais baixos, particularmente entre os trabalhadores mais jovens e solteiros, destacando a influência de fatores demográficos no engajamento. Os resultados sugerem que, embora seja possível cultivar altos níveis de engajamento mesmo em ambientes de trabalho terceirizados, as organizações devem focar em estratégias que promovam não apenas a energia e o comprometimento, mas também uma desconexão saudável do trabalho para garantir a sustentabilidade a longo prazo. O estudo contribui para a literatura sobre engajamento laboral ao oferecer insights sobre o contexto específico dos trabalhadores terceirizados e sugere direções para futuras pesquisas, incluindo a necessidade de amostras mais diversas e o desenvolvimento de novas escalas de engajamento adaptadas a diferentes contextos laborais.

**Palavras-chave:** Engajamento Laboral, Mensuração do Engajamento Laboral, Escalas de Engajamento Laboral, Múltiplos Vínculos de Trabalho, Terceirização.

## ABSTRACT

This study examines the level of work engagement among outsourced technicians in the Brazilian telecommunications sector, a key area within the national economy that faces challenges due to increasing outsourcing trends. Utilizing the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), validated for the Brazilian context, the study measures engagement across three dimensions: vigor, dedication, and absorption. Data were collected from 366 broadband technicians through an online questionnaire, resulting in a high overall engagement score ( $M=4.97$ ,  $SD=1.02$ ), particularly in the dimensions of vigor and dedication. However, the absorption dimension showed a lower score, indicating potential difficulties in achieving full immersion in work tasks, which may raise concerns about emotional and cognitive strain. The analysis also identified a subgroup of 91 technicians with significantly lower engagement levels, particularly younger and single workers, highlighting the influence of demographic factors on engagement. The findings suggest that while high levels of engagement can be cultivated even in outsourced work environments, organizations must focus on strategies that promote not only energy and commitment but also healthy detachment from work to ensure long-term sustainability. The study contributes to the literature on work engagement by offering insights into the specific context of outsourced workers and suggests directions for future research, including the need for more diverse samples and the development of new engagement scales tailored to different employment contexts.

**Keywords:** Work Engagement, Measurement of Work Engagement, Work Engagement Scales, Multiple Job Holdings, Outsourcing.

## RESUMEN

Este estudio examina el nivel de engagement laboral entre técnicos tercerizados en el sector de telecomunicaciones de Brasil, un área clave dentro de la economía nacional que enfrenta desafíos debido a las crecientes tendencias de tercerización. Utilizando la Escala Utrecht de Engagement Laboral (UWES-17), validada para el contexto brasileño, el estudio mide el engagement en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los datos se recopilaban de 366 técnicos de banda ancha a través de un cuestionario en línea, arrojando una alta puntuación global de engagement ( $M=4.97$ ,  $SD=1.02$ ), especialmente en las dimensiones de vigor y dedicación. Sin embargo, la dimensión de absorción mostró una puntuación más baja, lo que indica posibles dificultades para lograr una inmersión completa en las tareas laborales, lo que podría generar preocupaciones sobre el desgaste emocional y cognitivo. El análisis también identificó un subgrupo de 91 técnicos con niveles de engagement significativamente más bajos, en particular entre los trabajadores más jóvenes y solteros, destacando la influencia de factores demográficos en el engagement. Los resultados sugieren que, si bien se pueden cultivar altos niveles de engagement incluso en entornos de trabajo tercerizados, las organizaciones deben centrarse en estrategias que promuevan no solo la energía y el compromiso, sino también una desconexión saludable del trabajo para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. El estudio contribuye a la literatura sobre el engagement laboral al ofrecer ideas sobre el contexto específico de los trabajadores tercerizados y sugiere direcciones para futuras investigaciones, incluidas la necesidad de muestras más diversas y el desarrollo de nuevas escalas de engagement adaptadas a diferentes contextos laborales.

**Palabras clave:** Engagement Laboral, Medición del Engagement Laboral, Escalas de Engagement Laboral, Múltiples Vínculos Laborales, Externalización.

## 1 Introdução

A partir de meados de 2000, interesse crescente tem sido atribuído à temática do engajamento laboral, tanto em nível acadêmico quanto corporativo. Estudos conduzidos por Kosaka e Sato (2020) e Schaufeli (2013), por exemplo, evidenciam crescimento consistente das publicações sobre o tema. Para Schaufeli (2013), dois fatores principais explicam tal ênfase: (i) a crescente valorização do capital humano; e, (ii) a relevância atribuída ao envolvimento psicológico dos trabalhadores no desempenho organizacional (EDMONDSON, 2019).

De fato, se há um consenso na literatura sobre o tema, esse parece referir-se à relação entre engajamento e *performance* no trabalho. Autores como May, Gilson e Harter (2004) argumentam que o desempenho humano depende do nível de engajamento dos profissionais, envolvendo dimensões cognitivas, emocionais e físicas. Outros estudos indicam que o aumento do engajamento laboral melhora a performance individual e, conseqüentemente, os resultados organizacionais (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2009; KUMAR; PANSARI, 2016; KOSAKA; SATO, 2020).

Estudos acadêmicos e dados estatísticos reforçam que um trabalhador engajado pode ser até 44% mais produtivo do que um funcionário apenas satisfeito (BONESSI, 2022). Um estudo global sobre engajamento de trabalhadores, realizado em 142 países por uma organização de consultoria (GALLUP, 2024), mostra que, entre os brasileiros que trabalham para um empregador, 27% são engajados - a média é superior à de toda a América Latina, que é de 21%. Além disso, a pesquisa revela que organizações com trabalhadores engajados são até 22% mais lucrativas do que aquelas com baixo grau de engajamento. Diante disso, as organizações e, em particular, as áreas de gestão de pessoas, precisam estar cada vez mais atentas às políticas e práticas voltadas para ampliar o grau de engajamento laboral.

O setor de telecomunicações, contexto deste estudo, tem grande relevância no cenário econômico brasileiro. Em 2021, o mercado brasileiro de telecomunicações investiu cerca de R\$ 35 bilhões, representando um aumento de 12% em relação ao ano anterior (TELETIME, 2021). Rodrigues *et al.* (2018) apontam que o setor cresceu significativamente nas últimas duas décadas devido à privatização dos serviços, que modernizou a infraestrutura e gerou concorrência, forçando as organizações a melhorarem a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, o setor empregou 620 mil trabalhadores em quinze estados brasileiros em 2018, segundo a Federação Nacional dos Trabalhadores em Organizações de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas (FENATTEL, 2018). Vale destacar que uma parcela significativa desses trabalhadores é terceirizada, e o engajamento desse grupo representa um desafio. Diversos estudos indicam que trabalhadores terceirizados geralmente enfrentam jornadas de trabalho mais intensas, salários menores e menos estabilidade no trabalho (MOTIM, 2002; CARELLI, 2003; MENDES, 2007; STEIN, ZYLBERSTAJN e ZYLBERSTAJN, 2017).

Motim (2002) observa que a terceirização nas organizações de telecomunicações brasileiras teve como objetivo a redução de custos e a flexibilização, mas resultou na precarização das condições de trabalho. Organizações terceirizadas, em geral, apresentam elevados índices de rotatividade, baixa qualificação e remuneração da mão de obra, além de uma sensação de “deslocamento” entre os trabalhadores.

Considerando a influência do engajamento no desempenho organizacional e o impacto da terceirização no nível de engajamento, este estudo tem como objetivo mensurar o grau de engajamento de técnicos terceirizados de uma organização brasileira do setor de telecomunicações a partir de três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

O estudo contribui de várias maneiras. Primeiramente, lança luz sobre fatores que podem ampliar o engajamento de técnicos terceirizados no setor de telecomunicações - um setor crucial no cenário econômico brasileiro que enfrenta os desafios decorrentes do crescente movimento de terceirização. Além disso, ao adotar a Escala UWES, validada no contexto

brasileiro, este trabalho oferece insights para o aperfeiçoamento desse instrumento de pesquisa. Por fim, a análise do engajamento laboral revela-se relevante, dada sua influência direta na *performance* dos indivíduos e, conseqüentemente, na das organizações.

No próximo tópico é apresentada a revisão teórica deste estudo, considerando três pontos centrais: (i) uma discussão sobre os conceitos de engajamento, envolvendo análise da Escala UWES e suas dimensões de vigor, dedicação e absorção, adotadas para fins da pesquisa que subsidia os resultados deste estudo (SCHAUFELI; BAKKER, 2003); (ii) relações entre engajamento e terceirização (KOSAKA; SATO, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2018); (iii) articulações entre engajamento e *burnout* (KOSAKA; SATO, 2020).

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Engajamento Laboral: Dos Estudos Pioneiros a Abordagens Contemporâneas

Embora muitos considerem o trabalho Goffman (1959) como um dos estudos iniciais sobre engajamento, foi somente a partir do trabalho de Kahn (1990) que esse conceito ganhou maior profundidade (RODRIGUES; TOMEI; SERRA, 2020). Kahn (1990) parte da premissa de que as pessoas podem utilizar diferentes intensidades das dimensões físicas, emocionais e cognitivas no desempenho de suas funções, e que essas intensidades variam constantemente em resposta às demandas diárias de trabalho.

Kahn (1990) define o engajamento laboral como o investimento dos indivíduos na execução de seus papéis na organização, envolvendo dimensões físicas, cognitivas e emocionais. O autor também identifica três condições psicológicas necessárias para que um indivíduo desempenhe bem o seu papel: significado, disponibilidade e segurança. Dois anos após sua definição clássica, Kahn (1992) refina seu conceito de engajamento, descrevendo-o como “a presença psicológica ou a experiência de estar totalmente lá” (KAHN, 1992, p. 322). Já para Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), engajamento laboral constitui:

[...] um estado positivo de mente, realizador e relacionado ao trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o engajamento refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experienciar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.

May, Gilson e Harter (2004), por sua vez, o definem como a energia que o empregado dedica à execução de suas atividades diárias no ambiente de trabalho. Saks (2006), por sua vez, descreve o engajamento como um estado em que a pessoa está completamente absorvida e focada no desenvolvimento de suas atividades.

Por outro lado, para Baumruk (2004), o engajamento refere-se a uma situação que combina aspectos intelectuais e emocionais, em que as pessoas se sentem comprometidas com a organização. Nessa linha, Macey e Schneider (2008) e Mayo (2016) caracterizam-no como o comprometimento emocional de uma pessoa com a organização, bem como seu grau de envolvimento com as tarefas a serem realizadas.

Kosaka e Sato (2020), por seu turno, ao explorarem a relação entre engajamento e *burnout*, indicam ser ambos conceitos inversamente proporcionais; à medida que o engajamento aumenta, o *burnout* tende a diminuir, e vice-versa (SCHAUFELI *et al.*, 2002; KOSAKA; SATO, 2020).

Já no que tange aos impactos do engajamento, Schaufeli e Bakker (2010) apontam que o aumento do engajamento laboral contribui para a melhoria dos resultados organizacionais, em particular devido a sua relação positiva como a produtividade e o crescimento no volume de vendas. Os autores subdividem o engajamento em três dimensões: (i) satisfação no trabalho; (ii) compromisso com a organização; (iii) comportamento extrafunção, ou seja, o esforço discricionário para ir além das obrigações formais.

O estudo de Harter, Schmidt e Hayes (2002) confirma a hipótese de que o engajamento dos trabalhadores no nível da unidade de negócios está positivamente correlacionado com os resultados financeiros, o grau de satisfação dos clientes, a produtividade dos funcionários, bem como a retenção e a segurança no ambiente de trabalho.

O Quadro 1 reúne alguns dos principais conceitos de engajamento apresentados.

**Quadro 1 - Definições de engajamento laboral**

<b>Autor</b>	<b>Engajamento Laboral</b>
Kahn (1990)	Forma com que as pessoas se conectam às funções do trabalho. Essas conexões são expressas com a ativação simultânea das dimensões física, cognitiva e emocional.
Maslach e Leiter (1997)	É o oposto ao <i>burnout</i> , ou seja, o <i>burnout</i> é visto como um estado de exaustão, desumanização e baixo rendimento laboral. Por outro lado, o engajamento é um estado de energia, envolvimento e eficácia.
Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção.
May, Gilson e Harter (2004)	Energia que a pessoa aplica para efetuar as atividades de trabalho do dia a dia.
Baumruk (2004)	Estado intelectual e emocional no qual as pessoas se sentem comprometidas com a organização.
Saks (2006)	Estado em que a pessoa está totalmente absorvida e atenta ao desenvolvimento de suas atividades.
Macey e Schneider (2008)	Algo que está relacionado ao comprometimento organizacional e ao envolvimento com o trabalho a ser executado.
Bakker, Albrecht e Leiter (2011)	Estado afetivo positivo e de alta excitação caracterizado por energia e envolvimento.
Vazquez <i>et al.</i> , 2015	Engajamento laboral é um estado mental e “disposicional” positivo caracterizado por Vigor, Dedicação e Concentração.
Mayo (2016)	Comprometimento emocional da pessoa com a organização. A emoção deve ser transferida para o comportamento a fim de influenciar o desempenho.
Muduli, Verna e Datta (2016)	Atitude positiva mantida pelo funcionário em relação à organização e a seus valores.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O engajamento, então, abarca a noção de comprometimento, que diz respeito à lealdade e à identificação do indivíduo com a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Já a satisfação parece referir-se ao grau de contentamento do trabalhador com seu trabalho, sendo uma das variáveis que pode afetar o seu nível de engajamento.

Ao constatarem essa relação, Schaufeli e Bakker (2003) propõem uma escala para mensurar o grau de engajamento dos indivíduos no trabalho: a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17).

**Quadro 2 – Dimensões da Escala UWES-17**

Dimensões	Descrição
<b>Vigor</b>	Relacionado à energia gasta pelo indivíduo no trabalho, considerando as dificuldades enfrentadas diariamente. Essa dimensão avalia a vontade e o grau de investimento do indivíduo para fazer esforços no trabalho, de forma persistente.
<b>Dedicação</b>	Avalia o senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio que o indivíduo atribui ao trabalho que realiza. Importante notar que essa dimensão não pode ser explicada apenas como uma forte identificação com o trabalho. A dedicação inclui um componente afetivo junto com o processo cognitivo de vinculação do indivíduo ao trabalho. Portanto, o conceito de dedicação vai além do envolvimento. É uma forte ligação cognitivo-afetiva com o trabalho, o que leva a pessoa a ter um desempenho melhor do que o esperado.
<b>Absorção</b>	Refere-se à sensação de estar completamente imerso, profundamente absorvido em seu trabalho, de forma prazerosa e desafiadora. Caracteriza-se como uma experiência ótima de absorção que não exige esforço da pessoa.

Fonte: Elaborado com base em Vazquez *et al.* (2015).

Após aplicada a 12.631 respondentes, em 9 países, Vazquez *et al.* (2015) procedem à validação da escala UWES-17 para o contexto brasileiro, demonstrando sua dimensionalidade e confiabilidade. Dentre os achados os autores apontam para uma variação reduzida no nível de engajamento entre homens e mulheres, assim como maiores níveis de engajamento entre profissionais em posições hierárquicas mais elevadas, enquanto os menores níveis foram encontrados entre operários e trabalhadores operacionais em funções estritamente técnicas.

O estudo aponta também que o engajamento aumenta conforme a idade, independentemente da função exercida, pois grupos em funções semelhantes apresentaram maior engajamento à medida que a idade avançava. Além disso, o estudo mostrou que brasileiros casados, separados e viúvos apresentam maior engajamento em relação aos solteiros.

Em pesquisa similar realizada no país, Magnan *et al.* (2016) corroboram diversos achados de Vazquez *et al.* (2015), com destaque para a correlação positiva e estatisticamente significativa entre o nível de engajamento e as faixas etárias dos respondentes.

Em suma, o engajamento laboral, como mostrado, envolve múltiplas dimensões físicas, emocionais e cognitivas, desempenhando um papel crucial no desempenho organizacional. No entanto, para compreender o impacto total do engajamento no contexto organizacional atual, é necessário considerar a influência de práticas modernas de trabalho, como a terceirização, que pode afetar significativamente o nível de envolvimento dos trabalhadores. A seguir, discutiremos o efeito da terceirização no engajamento laboral e como esse modelo de trabalho influencia as dinâmicas de comprometimento dos trabalhadores.

## 2.2 Engajamento vs. Terceirização

A terceirização tem se tornado uma prática comum em diversas indústrias ao redor do mundo, especialmente no Brasil, onde o setor de telecomunicações tem sido amplamente impactado por essa modalidade de contratação. Esse modelo de trabalho visa proporcionar maior flexibilidade e redução de custos para as organizações, mas tem gerado preocupações com relação às condições de trabalho e ao nível de engajamento dos terceirizados.

Segundo Reimann e Francisco (1998), a terceirização no Brasil está associada a jornadas de trabalho mais intensas, remuneração inferior, menor estabilidade e uma constante sensação de substituíbilidade. Isso contribui para a criação de um ambiente de trabalho onde os funcionários terceirizados podem sentir-se menos valorizados e engajados, influenciando negativamente o seu desempenho e bem-estar.

No setor de telecomunicações, em particular, a terceirização se torna uma prática recorrente para atender à demanda crescente por serviços e manter os custos operacionais

baixos (MENDES, 2007). No entanto, esse movimento tem sido criticado por resultar em precarização das condições de trabalho (MOTIM, 2002). Organizações que contratam trabalhadores terceirizados frequentemente apresentam alta rotatividade, baixa qualificação e um senso de desconexão entre os trabalhadores e a organização.

Embora a terceirização ofereça vantagens financeiras e administrativas para as organizações, o impacto sobre o engajamento dos trabalhadores é significativo. Pesquisas indicam que trabalhadores terceirizados podem ter níveis mais baixos de engajamento em comparação aos funcionários contratados diretamente (CARELLI, 2003). O engajamento é afetado por fatores como a falta de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento dentro da organização, o que leva à diminuição do senso de pertencimento e do comprometimento emocional com o trabalho (RODRIGUES *et al.*, 2018).

Por outro lado, estudos recentes, como o de Kosaka e Sato (2020), sugerem que, embora as condições sejam desafiadoras, é possível cultivar um ambiente que fomente o engajamento mesmo em cenários de terceirização. A adoção de políticas que promovam o bem-estar dos trabalhadores terceirizados, como oportunidades de crescimento, reconhecimento e suporte emocional, pode mitigar alguns dos efeitos negativos da terceirização sobre o engajamento.

Esse contexto é relevante ao se discutir o engajamento laboral de trabalhadores terceirizados no setor de telecomunicações, onde a precarização das condições de trabalho pode ser uma barreira significativa para o aumento do engajamento. Portanto, o presente estudo contribui ao investigar como esses trabalhadores, mesmo em condições adversas, mantêm níveis de engajamento que podem ser otimizados pelas organizações para melhorar a performance e reduzir a rotatividade.

Dada a complexidade da interação entre esses fatores, também é importante considerar como o engajamento pode se relacionar com o *burnout*, uma síndrome de esgotamento que tem ganhado destaque nas discussões sobre saúde ocupacional (SCHAUFELI; BAKKER, 2010).

### 2.3 Engajamento vs. *Burnout*

A relação entre engajamento laboral e *burnout* tem sido amplamente discutida na literatura, com estudos apontando para uma correlação inversa entre esses dois fenômenos. Enquanto o engajamento é definido como um estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção no trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002), o *burnout* representa o esgotamento emocional, a despersonalização e a sensação de baixa realização no trabalho (MASLACH; LEITER, 1997).

Schaufeli e Bakker (2010) argumentam que o engajamento e o *burnout* ocupam extremos opostos de um espectro relacionado ao bem-estar no trabalho. Trabalhadores engajados apresentam altos níveis de energia e estão fortemente dedicados às suas tarefas. Por outro lado, aqueles que sofrem de *burnout* demonstram exaustão física e emocional, cinismo em relação ao trabalho e uma percepção de baixa eficácia.

Diversos estudos sugerem que o aumento do engajamento pode atuar como um fator protetor contra o desenvolvimento do *burnout*. Segundo Kosaka e Sato (2020), à medida que os níveis de engajamento aumentam, a probabilidade de esgotamento emocional diminui. Isso ocorre porque o engajamento proporciona ao trabalhador uma experiência de envolvimento positivo com o trabalho, enquanto o *burnout* reflete o oposto: uma desconexão prejudicial entre o trabalhador e suas responsabilidades.

No entanto, apesar da relação inversa entre esses conceitos, eles não são opostos. Estudos como o de Schaufeli *et al.* (2006) indicam que, em algumas situações, altos níveis de engajamento podem estar associados a uma maior propensão ao *burnout*, especialmente em ambientes onde há sobrecarga de trabalho e falta de recursos organizacionais. Nesses casos, o

vigor e a dedicação podem se transformar em exaustão, se não houver uma gestão adequada do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No contexto de trabalhadores terceirizados, essa relação é particularmente relevante, uma vez que as condições de trabalho frequentemente precárias e baixa estabilidade podem também aumentar o risco de *burnout*. Ao mesmo tempo, políticas organizacionais que promovam o engajamento, como reconhecimento, suporte emocional e oportunidades de desenvolvimento, podem mitigar esses efeitos (MENDES, 2007).

Portanto, compreender a relação entre engajamento e *burnout* é fundamental para as empresas, especialmente em setores que enfrentam alta pressão e rotatividade, como o de telecomunicações. Ao promover ambientes que favoreçam o engajamento saudável, as organizações podem prevenir o *burnout* e garantir a sustentabilidade do desempenho de seus trabalhadores a longo prazo (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

### 3 Metodologia

Tendo como objetivo mensurar o grau de engajamento de técnicos de uma organização brasileira do setor de telecomunicações opta-se, para fins deste estudo, pela realização de pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza descritiva (CRESWELL, 2007), envolvendo a aplicação de questionário junto a profissionais atuantes em organização do setor (Empresa “Beta”), com operações em diversas regiões do território nacional, atendendo operadoras de telecomunicações e provedores de internet.

A organização conta com trabalhadores, em sua maioria técnicos em telecomunicações, que atuam em diversas áreas, como manutenção e instalação de banda larga, construção de redes óticas, manutenção de redes móveis, dentre outros. Com 1.400 técnicos de campo direcionados a serviços de banda larga, a organização tem como desafio identificar modos de organização e de gestão do trabalho que permitam melhor lidar com o desgaste físico e psicológico desse amplo contingente profissional, decorrente da natureza do trabalho e das intensas pressões por crescente produtividade.

Dentre esse universo de técnicos, 865 trabalham exclusivamente para um único cliente, seguindo mesmos processos e procedimentos, com atuação em duas regiões geográficas do país: a primeira com 499 técnicos; e, uma segunda, com 366 profissionais. Este estudo foca este último subgrupo atuante em São Paulo, tendo o questionário sido aplicado ao universo desse grupo. O público pesquisado é majoritariamente composto por homens (98,9%), casados (74,8%), vivendo com companheiro(a) e/ou filhos (80,9%), e que possuem pelo menos um filho (79,2%). A idade dos participantes varia entre 20 e 57 anos ( $M=37,3$ ;  $DP=8,4$ ).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, fez-se uso de questionário composto por duas seções principais envolvendo: (i) questões sociodemográficas e profissionais dos respondentes; (ii) itens da escala UWES-17, destinada à medição do nível de engajamento nas dimensões de Vigor, Dedicção e Absorção.

A escolha da escala UWES-17 foi fundamentada em três fatores: (i) ser um instrumento validado para o contexto brasileiro; (ii) ser um instrumento bastante suportado empiricamente, apesar de outros modelos de engajamento terem sido propostos na literatura; (iii) estudos psicométricos confirmarem a validade fatorial da escala (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

O questionário, no formato *on-line* foi enviado ao universo (estudo censitário) dos técnicos de banda larga, que responderam de forma anônima e sigilosa, resultando em uma taxa de retorno de 100%, com 366 questionários completos e válidos. Ressalta-se que o roteiro foi previamente submetido a pré-teste envolvendo um grupo de 10 respondentes alvo do estudo.

Os dados coletados foram analisados utilizando o programa IBM SPSS versão 25. Para este estudo, considerou-se um nível de significância de 0,05, conforme os padrões das

publicações científicas na área de psicologia e humanidades. Além disso, foram realizadas análises de proporção das variáveis de caracterização da população investigada.

A normalidade das variáveis numéricas foi verificada pelo teste de Shapiro-Wilk. As informações de idade, tempo na área e pontuações dos instrumentos utilizados foram descritas por meio da média, desvio-padrão e intervalo de confiança de 95%. A comparação das médias foi realizada pelo teste t. Para a comparação de três ou mais grupos, utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, e as diferenças significativas foram submetidas à análise post-hoc de Dunn com correção de Bonferroni. A consistência da escala UWES-17 foi verificada pelo cálculo do coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), sendo interpretada como consistência muito boa (superior a 0,9), boa (entre 0,8 e 0,9), razoável (entre 0,7 e 0,8), fraca (entre 0,6 e 0,7) e inaceitável (inferior a 0,6) (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

O engajamento laboral foi avaliado por meio da versão adaptada para o Brasil da escala UWES-17 (Vazquez et al., 2015). O instrumento é composto por 17 itens respondidos em escala Likert de sete pontos (0=nunca, 6=sempre). Os participantes foram instruídos a assinalar a alternativa que melhor expressasse como se sentem no trabalho. A pontuação bruta de engajamento foi obtida pela soma das respostas, dividida pelo número total de itens (17).

Para se obter as pontuações brutas de Vigor, Dedicção e Absorção fez-se necessário somar separadamente os escores de cada fator e dividir o resultado pelo número total de itens do fator, sendo: (i) Vigor mensurado por seis itens: “Em meu trabalho, sinto-me repleto e cheio de energia”, “No trabalho, sinto-me com força, vigor e vitalidade”, “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”, “Posso continuar trabalhando por longos períodos”, “Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente e versátil”, “No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem”; (ii) Dedicção, por cinco itens: “Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito”, “Estou entusiasmado com o meu trabalho”, “Meu trabalho me inspira”, “Estou orgulhoso com o trabalho que realizo”, “Para mim, meu trabalho é desafiador”; (iii) Absorção, mensurada por seis itens, a saber: “O tempo voa quando estou trabalhando”, “Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor”, “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente”, “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço”, “Deixo-me levar pelo meu trabalho” e “É difícil desligar-me do trabalho”.

A Tabela 1 contempla as pontuações da escala UWES-17 para as respectivas dimensões.

**Tabela 1 - Pontuações normativas para o UWES-17**

Escores	Vigor	Dedicção	Absorção	Total
Muito baixo	$\leq 2,17$	$\leq 1,60$	$\leq 1,60$	$\leq 1,93$
Baixo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Médio	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Alto	4,81 – 5,65	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Muito alto	$\geq 5,66$	$\geq 5,80$	$\geq 5,36$	$\geq 5,54$

**Fonte:** Manual da Escala de Engajamento laboral de Utrecht (AGNST *et al.*, 2009, p. 32).

Para análise da consistência das escalas faz-se uso do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) das dimensões da escala UWES-17. As dimensões Vigor e Dedicção apresentam “boa” consistência interna ( $\alpha = 0,89$  e  $0,88$ , respectivamente), ao passo que a dimensão Absorção apresenta consistência interna “razoável” ( $\alpha = 0,75$ ). A pontuação total apresenta, portanto, uma consistência interna “muito boa” ( $\alpha = 0,94$ ), podendo-se inferir que a confiabilidade interna da escala é alta (Tabela 2).

**Tabela 2 - Análise da consistência interna da Escala UWES-17**

Dimensão	Casos válidos	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Alfa de Cronbach referência*
Vigor	366	0,89	6	0,83
Dedicação	366	0,88	5	0,92
Absorção	366	0,75	6	0,82
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>0,94</b>	<b>17</b>	<b>0,94</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

\*Alfa de Cronbach referência: Extraído da escala original UWES-17.

#### 4 Achados

Iniciando, pelo nível de engajamento, os dados obtidos por meio da escala UWES-17 revelam escores médios, conforme constantes na **Erro! Fonte de referência não encontrada.3**.

**Tabela 3 – Média, desvio padrão e intervalo de confiança da pontuação do UWES-17**

Dimensão	Amplitude	Pontuação normativa	M(DP) (N=366)	IC 95%	p-valor*
Vigor	0-6	3,99 (1,11)	5,18 (1,05)	5,07 - 5,29	< 0,001
Dedicação	0-6	3,81 (1,31)	5,23 (1,10)	5,12 - 5,34	< 0,001
Absorção	0-6	3,56 (1,18)	4,55 (1,16)	4,43 - 4,67	< 0,001
<b>Total</b>	<b>0-6</b>	<b>3,82 (1,10)</b>	<b>4,97 (1,02)</b>	<b>4,87 - 5,08</b>	<b>&lt; 0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: M (DP): média e desvio-padrão; IC95%: intervalo de 95% de confiança.

\*teste *t*.

Observa-se que todas as dimensões investigadas se encontram estatisticamente acima da pontuação normativa da escala. O nível de engajamento obtido foi M=4,97, DP=1,02, o que corresponde a um nível elevado de engajamento. Todos os respondentes neste estudo pertencem ao mesmo grupo ocupacional e ocupam posições de baixa autonomia e poder de decisão. Esse grupo pode ser comparado ao dos “*blue collar workers*” no estudo de Vazquez et al. (2015), onde foi verificado um nível de engajamento inferior (M=4,3; DP=1,15). O elevado nível de engajamento obtido no presente estudo pode ser atribuído à alta pontuação na dimensão de Dedicação (M=5,23, DP=1,10), que avalia o senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio que o indivíduo atribui ao trabalho que realiza.

Já na Tabela 4 são apresentadas as pontuações por questão da escala UWES-17. Na dimensão Vigor, a menor pontuação foi observada na questão 1 (“Em meu trabalho, sinto-me repleto e cheio de energia”), enquanto a maior foi na questão 15 (“Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente e versátil”). Na dimensão Dedicação, a questão 7 (“Meu trabalho me inspira”) obteve a menor pontuação, enquanto a questão 10 (“Estou orgulhoso com o trabalho que realizo”) teve a maior. No domínio de Absorção, as questões 6 (“Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor”) e 11 (“Sinto-me envolvido com o trabalho que faço”) apresentaram, respectivamente, a menor e a maior pontuação.

**Tabela 4 – Pontuações por item do UWES-17**

Dimensão	Item**	M (DP) (N=366)
	1. Em meu trabalho, sinto-me repleto e cheio de energia.	4,99 (1,41)*

Vigor	4. No trabalho, sinto-me com força e vigor e vitalidade.	5,09 (1,29)
	8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	5,17 (1,39)
	12. Posso continuar trabalhando por longos períodos.	4,78 (1,64)
	15. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente e versátil.	5,57 (0,98)**
	17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	5,49 (1,09)
Dedicação	2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	5,34 (1,27)
	5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	4,96 (1,47)
	7. Meu trabalho me inspira.	4,92 (1,59)*
	10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	5,55 (1,06)**
	13. Para mim meu trabalho é desafiador.	5,36 (1,23)
Absorção	3. O “tempo voa” quando estou trabalhando.	5,29 (1,27)
	6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	3,69 (2,26)*
	9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	4,86 (1,64)
	11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	5,44 (1,21)**
	14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	4,16 (1,96)
	16. É difícil desligar-me do trabalho.	3,88 (2,14)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Nota:** M (DP): média e desvio-padrão.

\* Menor pontuação na dimensão.

\*\* Maior pontuação na dimensão.

Por meio das pontuações normativas foi realizada a categorização das pontuações do UWES-17, por participante (ver Tabela 5).

**Tabela 5** – Categorização das pontuações do UWES-17

Escores	Vigor (N=366)	Dedicação (N=366)	Absorção (N=366)	Total (N=366)
Muito baixo	11 (3,0%)	5 (1,4%)	9 (2,5%)	8 (2,2%)
Baixo	17 (4,6%)	18 (4,9%)	26 (7,1%)	18 (4,9%)
Médio	52 (14,2%)	62 (16,9%)	98 (26,8%)	65 (17,8%)
Alto	118 (32,2%)	99 (27,0%)	139 (38,0%)	155 (42,3%)
Muito alto	168 (45,9%)	182 (49,7%)	94 (25,7%)	120 (32,8%)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os dados expostos evidenciam que, entre os 366 trabalhadores da população total, 91 apresentaram pontuações médias (65 trabalhadores), baixas (18 trabalhadores) ou muito baixas (8 trabalhadores). Esse grupo foi denominado 'Grupo com Baixa Pontuação' (GBP) de engajamento, o que justificou a realização de uma análise mais detalhada.

A Tabela 6 apresenta a análise realizada especificamente para o GBP, levando em consideração as variáveis sociodemográficas.

**Tabela 6** - Caracterização do Grupo com baixa pontuação

Característica	Frequência (%) (N=91)
<b>Idade</b>	
20 - 29	30 (33,0%)
30 a 39	39 (42,9%)

40 a 49	19 (20,9%)
50+	3 (3,2%)
<b>Sexo</b>	
Feminino	2 (2,2%)
Masculino	89 (97,8%)
<b>Estado civil</b>	
Solteiro(a)	23 (25,3%)
Casado(a)/União estável	62 (68,1%)
Separado(a)/Divorciado(a)	6 (6,6%)
<b>Arranjo de moradia</b>	
Sozinho(a)	5 (5,5%)
Companheiro(a) e/ou filhos	67 (73,6%)
Familiares (pais, tios, avós, etc.)	19 (20,9%)
<b>Filhos</b>	
Nenhum	29 (31,9%)
1	21 (23,1%)
2	25 (27,5%)
3	10 (11,0%)
4+	6 (6,5%)
<b>Tempo atuando na área</b>	
até 1 ano	3 (3,3%)
de 1 a 3 anos	29 (31,9%)
de 4 a 6 anos	18 (19,8%)
de 7 a 10 anos	18 (19,8%)
de 11 a 15 anos	15 (16,5%)
de 16 a 20 anos	5 (5,4%)
21+	3 (3,3%)
<b>Tempo atuando na organização atual</b>	
de 7 meses a 1 ano	2 (2,2%)
de 1 a 2 anos	34 (37,4%)
de 3 a 4 anos	14 (15,4%)
5+	41 (45,0%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, adicionalmente, que os participantes do GBP têm, em média, 33,9 anos de idade e atuam na mesma área de trabalho há, em média, sete anos. As pontuações médias do UWES-17 para o GBP são apresentadas na Tabela 7.

**Tabela 7** – GBP: média, desvio padrão e intervalo de confiança da pontuação do UWES-17

Dimensão	Amplitude	Pontuação normativa M (DP)	M (DP) (N=91)	p_valor*
Vigor	0-6	3,99 (1,11)	3,77 (1,16)	0,064
Dedicação	0-6	3,81 (1,31)	3,77 (1,26)	0,775
Absorção	0-6	3,56 (1,18)	3,07 (1,03)	<0,001
<b>Total</b>	<b>0-6</b>	<b>3,82 (1,10)</b>	<b>3,52 (0,99)</b>	<b>0,010</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: M (DP): média e desvio-padrão; IC95%: intervalo de 95% de confiança

\*teste t

Ainda de acordo com a Tabela 7, tem-se, em todas as dimensões, GBP inferior à normativa, exceto nas dimensões Vigor e Dedicação, nas quais, apesar das pontuações serem menores, as diferenças não se mostraram estatisticamente significativas.

A Tabela 8, por sua vez, apresenta a comparação dos resultados das medidas de engajamento considerando a população total (N=366) e o Grupo GBP (N=91).

**Tabela 8** – Comparativo da pontuação da UWES-17 da população (N=366) e de GBP (N=91)

Categoria	Amplitude	Pontuação normativa		
		M (DP)	(N=366)	(N=91)
Vigor	0-6	3,99	5,18	3,77
Dedicação	0-6	3,81	5,23	3,77
Absorção	0-6	3,56	4,55	3,07
<b>Total</b>	<b>0-6</b>	<b>3,82</b>	<b>4,97</b>	<b>3,52</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados da Tabela 8 revela que a pontuação total obtida pela população (N=366) foi de 4,97, o que representa 82,8% da nota máxima. Destacam-se as dimensões de dedicação, com uma pontuação de 5,23 (87,2% da nota máxima), e vigor, com 5,18 (86,3% da nota máxima). Em contrapartida, a dimensão de absorção apresentou a menor pontuação, 4,55 (75,8% da nota máxima).

De acordo com a revisão teórica, a dimensão de absorção está relacionada à concentração que o trabalhador emprega na realização de suas atividades. Nessa dimensão, os itens que obtiveram as pontuações mais baixas foram o item 6, 'Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor,' e o item 16, 'É difícil desligar-me do trabalho.'

Ao comparar as pontuações das três dimensões entre a população total (N=366) e o grupo GBP (N=91), observa-se que, na dimensão vigor, a pontuação caiu de 5,18 em N=366 para 3,77 em N=91, uma redução de 27,2%. Na dimensão dedicação, a pontuação reduziu de 5,23 em N=366 para 3,77 em N=91, representando uma queda de 27,9%. A maior redução foi observada na dimensão absorção, que caiu de 4,55 em N=366 para 3,07 em N=91, uma diminuição de 32,5%. No total, o nível de engajamento diminuiu de 4,97 em N=366 para 3,52 em N=91, o que corresponde a uma redução de 29,2%.

A Tabela 9, por sua vez, apresenta a comparação das características da população total (N=366) e do grupo GBP (N=91).

**Tabela 9** – Comparação da caracterização N=366 e N=91

Característica	Frequência (%) (N=366)	Frequência (%) (N=91)
<b>Idade</b>		
20 - 29	74 (20,2%)	30 (33,0%)
30 a 39	154 (42,1%)	39 (42,9%)
40 a 49	103 (28,1%)	19 (20,9%)
50+	35 (9,6%)	3 (3,2%)
<b>Sexo</b>		
Feminino	4 (1,1%)	2 (2,2%)
Masculino	362 (98,9%)	89 (97,8%)
<b>Estado civil</b>		
Solteiro(a)	68 (18,6%)	23 (25,3%)
Casado(a)/União estável	274 (74,8%)	62 (68,1%)
Separado(a)/Divorciado(a)	23 (6,3%)	6 (6,6%)
Viúvo(a)	1 (0,3%)	
<b>Arranjo de moradia</b>		
Sozinho(a)	18 (4,9%)	5 (5,5%)
Companheiro(a) e/ou filhos	296 (80,9%)	67 (73,6%)
Familiares (pais, tios, avós...)	52 (14,2%)	19 (20,9%)
<b>Filhos</b>		
Nenhum	76 (20,8%)	29 (31,9%)
1	93 (25,4%)	21 (23,1%)

Característica	Frequência (%) (N=366)	Frequência (%) (N=91)
2	134 (36,6%)	25 (27,5%)
3	42 (11,5%)	10 (11,0%)
4+	21 (5,7%)	6 (6,5%)
<b>Tempo atuando na área</b>		
até 1 ano	18 (4,9%)	3 (3,3%)
de 1 a 3 anos	76 (20,8%)	29 (31,9%)
de 4 a 6 anos	76 (20,8%)	18 (19,8%)
de 7 a 10 anos	61 (16,7%)	18 (19,8%)
de 11 a 15 anos	77 (21,0%)	15 (16,5%)
de 16 a 20 anos	28 (7,7%)	5 (5,4%)
21+	30 (8,2%)	3 (3,3%)
<b>Tempo atuando na organização atual</b>		
até 6 meses	5 (1,4%)	
de 7 meses a 1 ano	16 (4,4%)	2 (2,2%)
de 1 a 2 anos	109 (29,8%)	34 (37,4%)
de 3 a 4 anos	61 (16,7%)	14 (15,4%)
5 anos ou mais	175 (47,8%)	41 (45,0%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise comparativa apresentados indicam variações significativas entre a população (N=366) e o Grupo com Baixa Pontuação (GBP, N=91) em diversas variáveis sociodemográficas: (i) Idade: observou-se um aumento de 63,4% na proporção de trabalhadores com idades entre 20 e 29 anos no grupo (N=91) em comparação com a população (N=366); (ii) Sexo: embora a população (N=366) inclua apenas quatro mulheres, 50% delas, ou seja, duas, estão presentes no grupo (N=91); (iii) Estado civil: a proporção de solteiros no grupo (N=91) é de 25,3%, o que representa um aumento de 36% em relação à população total (N=366); (iv) Moradia: Entre aqueles que moram com pais, tios, avós, houve um aumento de 47,2% no grupo (N=91), em comparação com a população (N=366). Além disso, a proporção daqueles que moram sozinhos aumentou em 12,2%; (v) Filhos: no grupo (N=91), registra-se 53,4% de trabalhadores que não possuem filhos; (vi) Tempo de atuação na área: A participação de trabalhadores com entre um e três anos de experiência é superior a 53,4% no grupo (N=9); (vii) Tempo atuando na organização atual: no grupo (N=91), registra-se 25,5% a mais de trabalhadores que estão na organização há um ou dois anos.

Com vistas à verificação da hipótese de que a idade pode influenciar o nível de engajamento, foram comparados os níveis de engajamento entre diferentes faixas etárias.

Tabela 10 - Engajamento por faixa de idade

Dimensão	IDADE				p_valor*
	G20- 29 (N=74)	G30 -39 (N=154)	G40 - 49 (N=103)	G50+ (N=35)	
Vigor	4,93	5,08	5,33	5,69	<0,001
Dedicação	4,88	5,14	5,44	5,75	<0,001
Absorção	4,28	4,40	4,71	5,33	<0,001
Total	4,68	4,86	5,14	5,58	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: G20-29: Grupo com idade entre 20 e 29 anos; G30-39: Grupo com idade entre 30 e 39 anos; G40-49: Grupo com idade entre 40 e 49 anos; G50+: Grupo com idade maior ou igual a 50 anos.

\*teste de Kruskal Wallis

Adicionalmente, testes *post hoc* indicam que as diferenças entre os níveis de engajamento são estatisticamente significativas (p-valor < 0,05). Isso sugere que, assim como

observado nos estudos de Vazquez *et al.* (2015) e Magnan *et al.* (2016), o fator etário apresentado tem uma correlação positiva com o nível de engajamento laboral.

Os achados fornecem uma visão detalhada sobre o nível de engajamento dos técnicos terceirizados no setor de telecomunicações, destacando tanto as dimensões nas quais o engajamento se mostra elevado quanto aquelas que exigem maior atenção. Com base nesses resultados, na seção seguinte, serão discutidas as implicações desses achados, relacionando-os com a literatura revisada e explorando suas repercussões práticas para as organizações.

## 5. Discussão

A partir do conjunto dos dados obtidos é possível corroborar, bem como expandir os resultados de pesquisas anteriores, especialmente no que se refere ao engajamento laboral medido pela UWES-17). Nessa direção, o nível geral de engajamento da amostra investigada (M=4,97, DP=1,02) indica elevado grau de envolvimento dos terceirizados do setor de telecomunicações, contrastando com o que se espera em grupos caracterizados por baixa autonomia e poder de decisão. Esta média, que representa 82,8% da pontuação máxima possível na escala, reflete uma realidade positiva, mas que demanda análise cuidadosa (SCHAUFELI *et al.*, 2006; VAZQUEZ *et al.*, 2015).

Já a elevada pontuação nas dimensões de vigor (M=5,18) e dedicação (M=5,23) pode ser explicada pela conexão dos técnicos com as atividades que desempenham, revelando que, mesmo em contextos de terceirização, é possível cultivar um ambiente de trabalho que inspire energia e comprometimento. Esse achado é consistente com os resultados de Vazquez *et al.* (2015) e Magnan *et al.* (2016), que também observam níveis elevados de engajamento entre profissionais em posições mais altas na hierarquia organizacional, ainda que estes últimos tenham encontrado níveis relativamente inferiores entre operários e trabalhadores operacionais.

No entanto, a dimensão de absorção apresenta escore inferior (M=4,55), sugerindo dificuldade dos técnicos em se envolverem plenamente nas atividades laborais. Este resultado é particularmente relevante, na medida em que a absorção está associada ao grau de imersão e concentração que os trabalhadores dedicam às suas funções (BAKKER *et al.*, 2011). Além disso, itens de menor pontuação dentro dessa dimensão, como “Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor” e “É difícil desligar-me do trabalho”, apontam para possíveis desafios emocionais e cognitivos enfrentados por esses profissionais, que podem comprometer a sustentabilidade do engajamento a longo prazo (SCHAUFELI *et al.*, 2006).

Análise comparativa entre a população total (N=366) e o Grupo com Baixa Pontuação (GBP, N=91) revela diferenças significativas, especialmente em termos de idade, estado civil e arranjo de moradia. Os trabalhadores mais jovens (20-29 anos) e solteiros apresentam níveis significativamente menores de engajamento, particularmente na dimensão de absorção. Este padrão está alinhado com os resultados de Vazquez *et al.* (2015), que também observam menores níveis de engajamento entre os solteiros, sugerindo uma relação entre idade, estado civil e engajamento. A hipótese de que trabalhadores mais velhos e casados tendem a demonstrar maior engajamento é corroborada pelos dados, indicando que aspectos como estabilidade emocional e experiência de vida podem influenciar positivamente o nível de comprometimento com o trabalho (MAGNAN *et al.*, 2016; FARINA *et al.*, 2021).

Comparando os resultados com estudos internacionais que utilizaram a mesma escala, observa-se que, apesar de variações culturais e contextuais, o padrão de maior engajamento entre trabalhadores mais experientes e em posições hierárquicas superiores se mantém. Schaufeli e Bakker (2010) indicam que o aumento do engajamento está relacionado à melhora nos resultados organizacionais, o que é suportado pelos achados deste estudo, especialmente nas dimensões de vigor e dedicação, que apresentaram as maiores pontuações.

A baixa pontuação na dimensão de absorção, entretanto, levanta questões sobre o impacto do desgaste emocional e psicológico, como apontado por Kosaka e Sato (2020). O desafio para as organizações do setor de telecomunicações reside em promover um ambiente que não só mantenha altos níveis de vigor e dedicação, mas que também assegure o bem-estar dos trabalhadores, evitando o risco de burnout (MASLACH e LEITER, 1997).

O Quadro 3 apresenta resultados de análise comparativa das três dimensões do engajamento mensuradas pela escala UWES-17, entre dados obtidos no presente estudo, em pesquisas realizadas no Brasil e em contextos internacionais.

**Quadro 3** – Engajamento: Análise comparativa

Dimensão	Resultados Internacionais	Resultados em Pesquisas Anteriores no Brasil	Resultados do Presente Estudo
<b>Vigor</b>	Média entre 4,0 e 5,3 (Schaufeli et al., 2006)	Média de 4,3 a 5,2 (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016)	Média de 5,18
<b>Dedicação</b>	Média entre 4,1 e 5,4 (Schaufeli et al., 2006)	Média de 4,4 a 5,4 (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016)	Média de 5,23
<b>Absorção</b>	Média entre 3,8 e 5,1 (Schaufeli et al., 2006)	Média de 4,0 a 4,7 (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016)	Média de 4,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam que, de modo geral, os níveis de engajamento dos técnicos terceirizados do setor de telecomunicações, analisados neste estudo, são significativamente elevados, especialmente nas dimensões de vigor e dedicação. Esse comportamento sugere que, apesar das condições desafiadoras frequentemente associadas ao trabalho terceirizado, os profissionais demonstram alta energia, entusiasmo e comprometimento com suas atividades diárias. Tal achado é particularmente relevante quando se considera que essas dimensões apresentaram médias acima de 5,0, indicando um forte vínculo dos técnicos com suas funções e uma percepção positiva do significado de seu trabalho.

No entanto, ao se analisar a dimensão de absorção, nota-se uma média mais moderada, situada em 4,55, o que é inferior às outras duas dimensões. Este resultado sugere que, embora os técnicos estejam claramente engajados e dedicados, eles podem enfrentar desafios em se desconectar do trabalho ou em se sentir completamente imersos em suas tarefas. Em outras palavras, essa menor absorção pode refletir dificuldades emocionais e cognitivas, como a incapacidade de se concentrar plenamente ou o estresse relacionado ao trabalho, fatores que limitam o pleno engajamento desses profissionais.

Comparando esses achados com estudos internacionais e pesquisas anteriores no Brasil, observa-se que os níveis de vigor e dedicação dos técnicos brasileiros são similares ou ligeiramente superiores, o que destaca um bom nível de engajamento geral. Contudo, a dimensão de absorção, embora consistente com padrões observados em outros contextos, ainda aponta para áreas onde o engajamento pode ser melhorado.

Portanto, a análise do Quadro 3 sugere que, para elevar o engajamento, especialmente na dimensão de absorção, as organizações deveriam focar em estratégias que promovam não apenas a energia e a dedicação, mas também um ambiente que permita uma maior imersão e satisfação plena nas tarefas. Medidas como a redução do estresse, a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a criação de condições de trabalho que favoreçam uma maior conexão dos técnicos com suas atividades podem ser fundamentais para elevar o engajamento.

Em suma, os resultados oferecem *insights* relevantes para a gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações, destacando a necessidade de estratégias diferenciadas que

considerem as variáveis sociodemográficas dos trabalhadores. A identificação de grupos com menor engajamento, como os jovens solteiros, sugere a importância de políticas de desenvolvimento de carreira e suporte emocional que possam aumentar o engajamento desses profissionais. Ademais, a elevada pontuação nas dimensões de vigor e dedicação reforça o potencial de conversão do engajamento em um ativo estratégico para as organizações, desde que sejam adotadas medidas que promovam um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal (BAKKER & DEMEROUTI, 2008; MACEY; SCHNEIDER, 2008).

## 5 Conclusão

Os dados obtidos apontam para um elevado nível de engajamento da população abrangida pela pesquisa. Verifica-se que o escore médio de engajamento obtido por meio da escala UWES-17 foi de ( $M=4,97$ ,  $DP=1,02$ ), representando 82,8% da pontuação total possível. Segundo a teoria que fundamenta o uso dessa escala, esse resultado aponta para elevado nível de engajamento, contrastando com a literatura que aponta para baixo nível de engajamento em trabalhadores terceirizados (SCHAUFELI *et al.*, 2006; VAZQUEZ *et al.*, 2015).

Das três dimensões aferidas pela escala, duas delas - vigor e dedicação - apresentam escores elevados. Somente a dimensão absorção, relacionada à concentração durante a execução das atividades, apresenta resultado médio, isso em decorrência das pontuações dos seguintes itens: “Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor” e “É difícil desligar-me do trabalho”, que estão relacionadas ao pleno envolvimento com o trabalho (SCHAUFELI e BAKKER, 2010; MAGNAN *et al.*, 2016).

A despeito do elevado índice de engajamento, considerando-se a população, constata-se um subgrupo de 91 técnicos (GBP), com pontuação média de 3,52, o que corresponde a um nível médio de engajamento. Destaca-se, neste subgrupo, uma proporção maior de técnicos solteiros, com idade entre 20 e 29 anos. Tais achados corroboram resultados de outras pesquisas, como a de Vazquez *et al.* (2015), os quais revelam que pessoas mais velhas tendem a ter maior nível de engajamento. Inclusive, para esses autores, a principal contribuição de seu trabalho é demonstrar a interação entre idade e engajamento laboral junto aos profissionais brasileiros, o que é corroborado pelo observado junto ao GBP deste estudo.

Convergente com esses dados, estudo sobre o engajamento laboral de Farina, Rodrigues e Hutz (2021) aponta que pessoas mais velhas, casadas, que trabalham mais horas e com maior nível de escolaridade possuem maior nível de engajamento (FARINA *et al.*, 2021).

Quanto à sua contribuição, este estudo avança em diferentes direções. Primeiramente, coloca luz em fatores que podem contribuir para ampliar o engajamento de terceirizados no setor de telecomunicações, um setor relevante no cenário econômico brasileiro e que enfrenta os desafios decorrentes do movimento crescente de terceirização (TELETIME, 2021).

Além disso, ao adotar uma escala validada no contexto brasileiro, o estudo fornece *insights* para o aperfeiçoamento desse instrumento, bem como para a construção de uma cadeia monológica dos estudos sobre o tema no país (SCHAUFELI *et al.*, 2006). No mais, abordar a noção de engajamento laboral constitui-se relevante, dado seu papel central no desempenho dos indivíduos no trabalho e, conseqüentemente, na performance das organizações (SCHAUFELI e BAKKER, 2010; HARTER *et al.*, 2002).

Nesse sentido, os resultados revelam mais do que simplesmente indicar um nível elevado de engajamento entre os técnicos terceirizados da organização “Beta”; eles trazem à tona questões importantes sobre a natureza do engajamento laboral em contextos específicos como o de profissionais terceirizados (RODRIGUES *et al.*, 2020). Primeiramente, os altos índices de vigor e dedicação manifestos por esses profissionais indicam que, apesar das condições de trabalho muitas vezes precárias comum entre terceirizados, registra-se comprometimento considerável desses profissionais com suas atividades diárias. Este achado

sugere que, mesmo em ambiente no qual a segurança no emprego e a estabilidade são limitadas, pode ser possível cultivar um ambiente de trabalho que fomente os fatores de engajamento pesquisados (KOSAKA e SATO, 2020).

Contudo, a dimensão de absorção, ao apresentar resultado mediano, merece análise mais detalhada. A dificuldade em “desligar-se” do trabalho e a “falta de total imersão”, como indicado pelos respondentes, podem apontar para um tipo de engajamento que, embora positivo, é também acompanhado por desafios emocionais e psicológicos. Esse aspecto levanta preocupação sobre o potencial de desgaste desses trabalhadores e o risco de *burnout* a longo prazo (MASLACH e LEITER, 1997). As organizações, portanto, precisam estar atentas não somente em relação ao nível de engajamento, mas igualmente à sua qualidade. A promoção de um ambiente de trabalho que não apenas inspire dedicação, mas que também permita uma “desconexão” saudável pode ser crucial para a sustentabilidade do desempenho a longo prazo (BAKKER *et al.*, 2011).

As implicações desses resultados são igualmente significativas para as estratégias de gestão de pessoas. A descoberta de que técnicos mais jovens e solteiros apresentam níveis de engajamento relativamente mais baixos, especialmente na dimensão de absorção, sugere que as políticas de gestão de talentos poderiam ser mais segmentadas. Estratégias específicas para diferentes grupos etários e condições pessoais podem ser relevantes para ampliar o engajamento de forma mais equilibrada (VAZQUEZ *et al.*, 2015). Nessa direção, programas de desenvolvimento pessoal e oportunidades de crescimento profissional podem ser especialmente eficazes para engajar trabalhadores mais jovens, que se encontram no início de suas carreiras.

Ademais, os resultados destacam a importância de considerar a terceirização não apenas como uma ferramenta de redução de custos, mas também como um fator que pode impactar significativamente o engajamento dos trabalhadores. O elevado nível de engajamento observado, apesar das condições desafiadoras, demonstra que é possível, e necessário, estabelecer políticas organizacionais que valorizem e incentivem o envolvimento desse relevante grupamento profissional (RODRIGUES *et al.*, 2018). Investir em treinamento, reconhecimento e em uma cultura organizacional inclusiva pode transformar a experiência de trabalho desses profissionais, convertendo o fator engajamento em ativo estratégico de diferenciação e melhoria da performance organizacional (SAKS, 2006).

Em suma, o estudo não só descreve níveis de engajamento, mas também aporta *insights* importantes para a prática gerencial. Ao entender as nuances do engajamento em contextos específicos, como a de técnicos terceirizados do setor de telecomunicações, as organizações podem desenvolver políticas mais efetivas, que abordem as necessidades de diferentes grupos de trabalhadores, promovendo um engajamento sustentável e produtivo (HARTER *et al.*, 2002; SCHAUFELI e BAKKER, 2003).

Ainda que os resultados obtidos tenham permitido alcançar os objetivos propostos, é importante considerar que os resultados se limitam a grupo específico de trabalhadores da empresa do setor brasileiro de telecomunicação - e.g., técnicos de banda larga. Tal opção metodológica, portanto, impede que os resultados obtidos possam ser generalizados para outros grupos profissionais, tanto dentro da organização investigada quanto em outras organizações.

Além disso, a amostra, composta predominantemente por homens, casados e com filhos, representa um grupo particular de trabalhadores, o que pode limitar a generalização dos achados para outras populações ou setores. Desse modo, os resultados obtidos podem não ser aplicáveis a trabalhadores em outros contextos ou em diferentes tipos de organizações, especialmente aquelas com estrutura organizacional e cultural distintas.

Além disso, a aplicação da escala UWES-17, embora validada no contexto brasileiro, pode ter sido influenciada por possíveis vieses associados ao nível hierárquico dos profissionais avaliados. Técnicos terceirizados, que ocupam posições de níveis hierárquicos mais baixos, podem ter percepções e experiências de trabalho diferentes em comparação com profissionais

de níveis hierárquicos mais elevados. Esses trabalhadores, frequentemente submetidos a condições de trabalho precárias, com menos autonomia e segurança no emprego, podem responder de maneira distinta aos itens da escala de engajamento, o que pode influenciar os resultados (SCHAUFELI et al., 2002).

Nesse sentido, um possível viés a ser considerado é o de “resposta socialmente desejável”. Trabalhadores em níveis hierárquicos mais baixos podem sentir-se inconscientemente pressionados a responder de forma que seja percebida como favorável pela gestão ou pelos pesquisadores, mesmo que isso não reflita suas reais percepções ou sentimentos sobre o trabalho. Esse fenômeno pode ser exacerbado em contextos nos quais a relação entre empregador e empregado é marcada por insegurança ou temor de represálias, como pode ocorrer em situações de terceirização (MOTIM, 2002).

Por fim, é importante considerar que a própria natureza da escala UWES-17, que mede dimensões como vigor, dedicação e absorção, pode não capturar plenamente as nuances e complexidades do engajamento em níveis hierárquicos mais baixos. Esses trabalhadores podem interpretar e vivenciar essas dimensões de maneira diferente, influenciadas por fatores contextuais como a falta de reconhecimento, oportunidades de crescimento, ou a percepção de ser substituível. Assim, a escala pode não ser totalmente sensível às particularidades desse grupo, o que pode limitar a precisão e a relevância dos resultados (VAZQUEZ *et al.*, 2015).

Nesse sentido, sugere-se que novas pesquisas investiguem o grau de engajamento junto a outros grupamentos funcionais, assim como seguir algumas direções de pesquisa. Primeiramente, é essencial ampliar a amostra e diversificar os contextos organizacionais. Além disso, é importante incluir trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos dentro de uma mesma organização, permitindo uma análise comparativa mais robusta sobre como o engajamento se manifesta em diferentes estratos organizacionais.

Adicionalmente, futuras pesquisas poderiam explorar outras dimensões do engajamento que vão além do vigor, dedicação e absorção medidos pela escala UWES-17. Investigar variáveis como satisfação no trabalho, alinhamento de valores pessoais com os organizacionais, e a percepção de justiça no ambiente de trabalho poderia fornecer uma visão mais completa do engajamento. Além disso, seria valioso examinar como fatores como a qualidade das relações interpessoais, o suporte organizacional e a cultura corporativa influenciam o nível de engajamento dos trabalhadores.

Além disso, considerando que o presente estudo identifica diferenças no nível de engajamento relacionadas a fatores demográficos como idade, estado civil e arranjo de moradia, futuras pesquisas poderiam explorar mais a fundo o papel dessas e de outras variáveis psicossociais. Explorar como o gênero, a etnia, o nível de escolaridade, e o histórico profissional influenciam o engajamento pode fornecer insights valiosos para a gestão de pessoas em ambientes diversos e complexos (RODRIGUES *et al.*, 2018; CARNEIRO, 2021).

## REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S.; LEITER, M. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n.1, p. 74-88, 2011.
- BAUMRUK, R. The missing link: the role of employee engagement in business success. **Workspan.**, v. 47, p. 48-52, 2004.
- BONESSI, R. **Qual a diferença entre engajamento e inspiração no ambiente de trabalho?**
- CARELLI, R. L. **Terceirização e intermediação de mão de obra**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.
- CARNEIRO, L. L. Contribuição da teoria de demandas e recursos do trabalho para a compreensão dos fenômenos positivos da relação indivíduo-trabalho-organização. In: VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. **Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática**. Editora Hogrefe. São Paulo, 2021.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa, método qualitativa, quantitativa e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FARINA, L. S. A.; RODRIGUES, G. R.; FAGUDES, N. K.; CARAFINI, T. C.; MOREIRA, L. G. C. S.; MACHADO, W. L.; HUTZ, C. S. Construção e evidências de validade do questionário de recursos e demandas laborais. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 19, n. 1, p. 1-9, 2020.
- FARINA, L.S. A.; RODRIGUES, G. R.; HUTZ, C. S. Características individuais e do contexto associadas ao engajamento e flow do trabalho. In: VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. **Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática**. Editora Hogrefe. São Paulo, 2021.
- FENATTEL - Federação Nacional dos Trabalhadores em organizações de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas. **História da FENATTEL**. Brasília: FENATTEL, 2018.
- GALLUP. **State of the Global Workforce: 2014**. New York: Gallup, 2014.
- HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p.268 –279, 2002.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement, at work. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KAHN, W. A. To be fully there: Psychological presence at work. **Human Relations**, v. 45, p. 321-349, 1992.
- KUMAR, V.; PANSARI, A. Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016.
- MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, v.1, n. 1, p. 3-30, 2008.
- MAGNAN, E.S.; VAZQUES. A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento laboral. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p.133-140, 2016.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco, US-CA: Jossey-Bass, 1997.
- MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTE, L. The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability, and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 1, p. 11–37, 2004.
- MAYO, A. **Human resources of human capital: A Guide to managing people as assets**. London, UK: Routledge Editors, 2016.
- MENDES, A. M. (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. Itatiba: Casa do Psicólogo, 2007.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MOTIM, B. M. L. Mudanças no trabalho e no mercado de trabalho: trabalhadores do ramo de telecomunicações do Brasil. **Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 6, n. 119, 2002.
- MUDULI, A.; VERNA, S.; DATTA, S. K. High performance work system in India: Examining the role of employee engagement. **Journal of Asia-Pacific Business**, v.17, n.2, p. 130-150, 2017.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2008.
- PIRES, J. C. L. **A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

- REIMANN, L.; FRANCISCO, M. **Cidadania e contratos atípicos de trabalho**. Porto Alegre: S.A. Editora, 1998.
- RODRIGUES, C. V. O; TOMEI, P. A.; SERRA, B. P. C. Alinhamento Pessoa-Organização (P-O fit) e engajamento: Um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 9, n. 1, p. 128-148, 2020.
- RODRIGUES, Douglas Hochmuller et al. Motivos da Rotatividade em uma Organização de Telecomunicações da Serra Gaúcha. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2018.
- SAKS, A. M. *Antecedents, and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 7, 2006.
- SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. (ed.) **Employee Engagement in Theory and Practice**. London, U. K.: Routledge, 2013, p. 3-37.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Manual do UWES versão português**. São Paulo: CEBED, 2003.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (ed.) **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010. p. 10-24
- SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B.; SALANOVA, M. The measurement of engagement of work with o short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, 2006, p. 701-716
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., BAKKER, A. B. The measurement of engagement and Burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1, p. 71-92, 2002.
- STEIN, G.; ZYLBERTAJSN, E.; ZYLBERTAJSN, H. Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. **Estudo Econômicos – FEA**, v. 47, n. 3, p. 587-612, 2017.
- TELETIME. **Setor de telecom do Brasil investiu R\$ 16,2 bi no primeiro semestre**. Brasília: Teletime, 2021.
- VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.